

エンターテインメント産業 の人材育成と事業システ ム

—京都花街・宝塚歌劇とミラノ・ス
カラ座の国際比較—

西 尾 久美子*

エンターテインメント産業の人材育成と事業システムとの関連について考察するために、京都花街や宝塚歌劇などの日本の事例研究の結果とイタリアのバレエ産業の事例の調査結果とを取りあげ、国際比較する。日本とイタリアの事例の比較検討の結果から、共通点として、①学校と興行に綿密な連携があり、育成途上の人材がその能力に応じて現場経験を重ねる仕組みがあること、②興行経験を通じて芸術的センスが磨かれること、③舞台に立つことで自分の被育成者に能力の自覚を促すこと、④若手者の技能形成に組織内外の専門家がかわること、の4点があげられた。一方、相違点として、イタリアのバレエ産業の人材育成では、①海外のバレエ団で雇用されるグローバルに通用する能力の育成を目的にした人材育成がなされていること、②育成側の人材がグローバル化していること、③被育成者が就職先として国外も視野に入れていること、の3点があげられる。これらのことから、日本とイタリアのエンターテインメント産業では、①人材育成に外部の専門家が関わりその業界に固有の専門技能について早期から育成と選抜が実施されること、②人材育成のプロセスと興行が密接に結びつく劇場型選抜がされる仕組みを有することが指摘され、この特徴が日本とイタリアのエンターテインメント産業に長期的な継続性をもたらすと考えられる。

* 京都女子大学 准教授

キーワード：エンターテインメント産業、人材

育成、事業システム、劇場型選 抜

1. はじめに

人材育成は、日本の競争力を支えるために重要視されるべき問題である。我が国が国際競争力を有するものづくり産業では、求められる技能やそれを育成するための組織内外での人材育成の在り方とその産業の競争力の関連についての研究蓄積が厚い¹⁾。一方、日本の全労働人口の約7割はサービス業に従事しており、ものづくり産業と称されることが多い製造業の就業人口を大きく越えている。さらに、経済の成長と発展について就業人口が第一産業→第二次産業→第三次産業と増加することを指摘する「ペティ・クラークの法則」に基づくと、日本におけるサービス業従事者の増加は今後も見込まれ、その生産量の増加も予測される。つまり日本国内で、サービスによって生み出される価値の比率は高まると予想される（伊藤、2010：130）。しかし、日本の非製造業の利益率は他国と比べると低い（伊藤、2010：128）という指摘があるように、今後その生産性の伸びが期待されているサービス産業では、すでに国際的な競争力を有するものづくり産業とは事情が異なり、従事者の技能を単に育成するだけでなく、国際的な競争力につながる視点が重要となっている。

このように社会的意義が高いと考えられるサービス産業の人材育成と競争力との関係に

についての研究は、生産物の性能とその生産方法や生産工程の比較が数量的に把握しやすいものづくり産業の研究と比較すると容易ではなく、研究蓄積が必ずしも多いとは言えない。そこで、本稿は、サービス産業の中でも10代という若い年齢の段階から専門的な技能育成が必要なエンターテインメント産業の分野を取りあげ、人材育成の仕組みとそれがその産業の競争力にどのようにつながるかについて、人材育成と事業システムの関係に焦点をあてて、考察していく。

2. 先行研究

2-1. 宝塚歌劇

日本の伝統的なエンターテインメント産業では、江戸時代から継続的に興行実績のあるものとして、歌舞伎や文楽などがあげられる。これらの伝統的な興行がサービスとして提供されるためには、劇場に代表される興行が実演される劇場の運営者、興行を実施する興行主催者（座元）、そして舞台に立つ演者（役者）というそれぞれの分野の専門事業者が、興行のたびごとに連携していた。このような興行の運営方法は、現在のエンターテインメント産業でも見受けられる。たとえば、有名な劇場では、興行の主催者も演者も異なる歌舞伎、ミュージカル、オペラなど様々な演目が、一定の期間を定めて上演されている。つまり、興行の基本的な枠組みは、江戸時代の興行形態と同様なのである。

一方で、こうした興行形態と異なる運営方法で実施されるものもある。特定の劇場で、

その劇場付きの演者が、継続的に興行する形態である。この形態の日本における代表的な例として、京都花街の踊りの会、宝塚歌劇団の宝塚大劇場での興行や、劇団四季の専用劇場での興行をあげることができる。京都花街の踊りの会のうち、もっとも歴史の古い「都をどり」は、1872（明治5）年に開始され、現在京都の五花街すべてで踊りの会が開催されている。また、宝塚歌劇は年間250万人の動員数と約100年の歴史（西尾、2010：49）という実績をもち、劇団四季も主催者の浅利慶太が「演劇はあたるかあたらないかに尽きる」とインタビューの中で答えている（石倉、2004：112）が、1936年に株式会社化して以来、2010年までに赤字決算は一度しかないという好成績⁹⁾をあげている。

本稿では、日本のエンターテインメント産業の中で長期的に継続し集客に成功していると考えられる京都花街・宝塚歌劇・劇団四季のうちから、より歴史が長い京都花街と宝塚歌劇に焦点をあて、そのエンターテインメント産業としての特色を、公表資料が多い宝塚歌劇からまず明らかにする。

宝塚歌劇団の源流が、小林一三氏によって1913年に設立された少女歌劇にあることは、広く知られている。劇団の複数の公表資料をもとに、宝塚歌劇の人材育成と経営に関して作成された年表（西尾、2010：52-53）によると、その長い歴史の間で、少女歌劇の成功の6年後の1919年には学校が設立され人材育成に着手している。その後1924年に宝塚に大劇場、1934年に東京宝塚大劇場が開場と、常

打ち劇場で、学校で育成した人材が、歌劇を提供するという現在と同様の興行と人材育成とが連携を持つ事業の仕組みが、1930年代半ばにはほぼ固まっている（西尾、2010：51）。この仕組みは、設立者の小林一三が1957年に死去してからも継続し、設立当初劇団に設置された組は二つだったが、1997年には五つにまでに増加し、紆余曲折はあるものの、この興行形態が長期的に見ると順調に推移していると考えられる。

この継続の理由として、トップスターの育成と誕生、その卒業までを興行の中で見せる「劇場型選抜」（西尾、2010：61）という興行の特色があげられる。劇場型選抜は、ファンを引き付けるだけでなく、トップスターの引退とともに同じ組の他の劇団員の退団も促し、組織内の新陳代謝と集客効果を生み出す（西尾、2010：62）ことにつながっている。つまり、劇場型選抜は、ファンに人材育成のプロセスを興行を通じてオープンにし、一方、タカラジェンヌはファンの期待や励ましを感じてモチベーションがアップするため技能形成に努力する。と同時に、劇団内のメンバーの入れ替わりも促されるので、生産性向上にも役立つ仕組みであると考えられる。

2-2. 京都花街

宝塚歌劇の長期的な継続を支える、エンターテインメント産業の人材育成と興行の連携という仕組みは、京都花街の踊りの会とつながりが非常に深い（西尾、2007：198）。両者を比較すると、劇場が興行の出演者は劇場と

同じ経営母体により設立された学校で育てられた生徒という仕組み（西尾、2007：199）であることがわかる。さらに、この仕組み「宝塚・花街型」は、垂直統合のメリットがあり、出演者は低コストで調達でき、演目も主催者側で決定するので観客の反応を常に反映したものを組むことができる（西尾、2007：199）ため、観客のニーズに沿ったものを提供しやすくなっている。

このように、エンターテインメント産業における興行の継続的な成功の背後には人材育成と興行の連携があり、個人の努力や所属する特定の組織だけで可能になるわけではないことがわかる。京都花街の事例から、興行を通じて人材育成の途上の若手人材に技能発表をさせ、次のステップアップの機会と提供しつつ、興行による収益を上げることが可能となっている（西尾、2007：189-190）。したがって、他の花街が衰退したなかで、京都花街が若手人材を育成し継続できていることには、興行が関連していると考えられる。そして、技能発表の場としての京都花街の踊りの会を捉えると、ここで人材育成の評価情報がオープンにされ、業界や観客にすばやく流れる場の一つとなる（西尾、2008：32）ことも指摘される。つまり、育成側が若手人材の育成にどのような工夫をしたのか、また、なぜそれ考えたのかといったことも業界関係者には類推することができ、ビジネスシステム^{m)}の設計思想が、興行という場を通じて伝播する（西尾、2008：32）ことも示唆できる。つまり、人材育成と興行の結びつきは、関連業者に若

手人材の技能育成の状況を提示し、どの芸舞妓をお座敷という仕事の現場に呼ぶのかという判断のための情報を提供する「劇場型選抜」の仕組みと考えられる。つまり、京都花街の踊りの会は、広く一般へ観客にも芸舞妓の華やかさを届けながら、京都花街の競争と協業のビジネスの仕組みを支える、具体的な取り組み例の一つである。

2-3. 事業システム

観客にとって価値のある違いをつくるのが、競争力につながることは明白である。製造業のように機械で一度に多量のものを生産することができないサービス業の分野では、大量生産・大量消費という方向性を追求することは困難である。しかもエンターテインメント産業の分野では、何らかのパフォーマンスに観客が価値を感じ、時間消費をすることが収益の源泉であるため、観客が興行を観る前に当たるかどうか予測することは困難である。前掲の劇団四季の浅利氏の「演劇はあたるかあたらないかに尽きる」という言葉に類したことは、興行の分野では、良く語られていることである。サービス開始前の予測が難しく、かつ成功確率も高くないのだ。

しかし、予想が難しいからといって何も工夫しなければ、競争に生き残ることはできない。では、エンターテインメント産業の分野では、どのように差別化を形成すれば、競争力に寄与するのだろうか。加護野（1999）は、差別化の形成に着目して、事業システムという概念を定義している。そこで、本稿では、

この事業システムについて、詳しくレビューする。

まず、差別化には、個々の商品やサービスのレベルと、事業の仕組みのレベルの二つがある（加護野、1999：20-21）。そして、この事業の仕組みの差別化は、商品やサービスの差別化に比べると外からは見えず、かつ、それらの背後にあるもので、競争相手が仕組みをまねることが難しいため、仕組みの差別化と、そこからもたらされる競争優位は長期にわたって持続することが多い（加護野、1999：21-22）。つまり、競争力と仕組みの差別化には深い関連性がある。さらに、どの活動を自社で担当するのか、社外のさまざまな取引相手の間に、どのような関係を築くのかの選択が、事業システムの骨格をなす決定である（加護野、1999：44）。その上で、社内外の人々によって行われている活動の調整を、どのようにするのかという問題の難しさ（加護野、1999：45）がある。したがって、競争力を生み出し、模倣困難性の高い「見えない差別化」を作ることができる事業システムは、観客が何に価値をおいているのかを真剣に探り当てなければならず、さらにそれを探り当てたからといって、すぐに競争力に結びつくわけではないといえる。価値を作りだす仕組みには、社内外の活動の調整が必要になるからだ。

この活動の調整のために、①誰がどの仕事を分担するのかについての分業構造の設計、②人々を真剣に働かせるようにするためのインセンティブ・システムの設計、③仕事の整

合化のための情報の流れの設計、④仕事の整合化のためのモノの流れの設計、⑤仕事の遂行に必要なお金の流れの設計、これら5点の決定の必要性があげられ、特に①と②が緊密なかかわりあいを持っている（加護野、1999：46）。

宝塚歌劇や京都花街で見られた劇場型選抜という興行の仕組みは、この加護野が指摘する活動の調整のために行われる5つの設計のうち、①と②を興行の中に織り込んでいる。その結果、興行を通じて若手人材の技能育成の状況やその人材が組織内でどのような仕事の分担（役割）を得られるのかに関心を抱く観客は、その選抜のプロセスに継続的にそこに巻き込まれ、観客自らも選抜の可能性を予測する、あるいは予測に基づき応援するなど、③の領域まで観客が関わりファンとなって応援する仕組みになっている。

つまり、西尾（2010）が提示する「劇場型選抜」は、事業の仕組みレベルの差別化となり、加護野（1999）が枠組みを提示した事業システムとしてとらえることができる。ここに「見えない差別化」の源泉があるため、宝塚歌劇や京都花街はエンターテインメント産業として競争力を有し、長期的継続につながっていると考えられる。

3. 本稿の目的と研究課題

京都花街や宝塚歌劇では、ブロードウェイのミュージカルのように卓越した技能を有する人材を広く外部から登用し、演目ごと最適だと考えられるプロフェッショナル人材を用

いて興行するのではなく、興行主がその運営に大きく関わる学校制度が基礎となった人材育成の仕組みと興行形態が密接に結びついていることが、先行研究から明らかにされた。さらに、継続的に人材が育成され、技能的に未熟な若手人材も興行に登用して現場で技能を磨かせながら、一方でエンターテイメントして一定水準の興行を維持し、観客から長期的に支援されるという劇場型選抜の興行の仕組みが事業システムとして機能し、競争力につながっていると考えられる。

本稿では、このように日本のエンターテイメント産業において発見された人材育成と事業システムの関連性について、より精緻な枠組みの構築を目指すために、イタリアのバレエ産業の事例と国際比較する。

国際比較の対象としてイタリアのバレエ産業を取りあげる理由として、以下の3つの点をあげる。まず、バレエは身体を用いた技能に裏打ちされた舞台芸術であり、踊るという身体的技法を10代という若い段階から身につけ演技力も磨き、興行の現場で演目の内容を理解して技能発揮できる能力の形成が必要だからである。宝塚歌劇でもバレエは技能として必須であり、京都花街では日本舞踊の一定レベルがデビューのために必要である。このようにイタリアのバレエ産業と宝塚歌劇と京都花街の三事例は、共通の「踊る」という身体的な技能の形成によって成り立つエンターテイメントであり、比較するのに適していると考えられる。

次に、イタリアがルネッサンス発祥の地で、

バレエやオペラ等ヨーロッパの伝統的なエンターテイメント産業を生み出した地域であることを理由とする。育成のプロセスに観客が関わる劇場型選抜の事業システムが成り立つためには、観客は単にパフォーマンスを楽しむだけでなく、技能評価能力が高く、若手の技能の伸びの予測もできることが必要になる。日本の京都花街や宝塚歌劇と同様に歴史的に興行の蓄積があり、現在も国内に複数の有名な劇場があるイタリアでは、その劇場ごとにリピーターも多く地域の観客の技能評価能力が高いと考えられる。

最後に、興行の主催者に経営的な努力が促される環境があることである。現在バレエが盛んなフランスやロシアでは、国家レベルの文化施策対象としてバレエが位置付けされており、人材育成や興行において国の支援が大きい。これらの諸国と比べて経済状況が厳しいイタリアでは、そうした行政レベルでのサポートは少なく、人材育成や興行に関して経営的な努力が行われている可能性が高い。したがって、京都花街や宝塚歌劇など収益性のある程度重視される事例と比較することに、適していると考えられるからである。

本稿では、エンターテイメント産業における人材育成と事業システムの関連性について研究課題を設定し、事例調査の結果の分析をもとに考察することを、研究の目的としている。そこで、まず、イタリアのバレエ産業における人材育成の状況や興行の実情を明らかにする。さらに、先行研究を踏まえて、日本とイタリアの事例の国際比較からエンターテ

イメント産業における人材育成と事業システムの関連性について考察するために、若手人材が学校で継続的に育成されることと、技能育成途上の若手人材がどのように興行の場に組み込まれているのかに着目する。したがって、本稿では以下の3つの研究課題を設定する。

- ①イタリアのバレエ産業は、どのような人材育成の仕組みを有するのか。またその仕組みにはどのような特色があるのか。また、それらの特色は日本のエンターテインメント産業と比較するとどのような差異や共通点があるのか。
- ②イタリアのバレエ産業の事業システムにはどのような特色があるのか。それらの特色は日本のエンターテインメント産業と比較するとどのような差異や共通点があるのか。
- ③国という枠組みを超えて、エンターテインメント産業に固有の人材育成と事業システムの関連性があるのか。あるとしたらどのような特色を有するのか。

4. 事例研究

4-1. 調査概要

2010年2月と11月、2011年12月に、イタリア国内の世界的に著名な劇場（ミラノ・スカラ座、ローマ・オペラ座、ナポリ・サンカルロ劇場、シチリア・マッシモ劇場）を訪問し、調査を実施した。具体的には劇場に併設されているバレエ学校の校長や指導者、劇場の教育関連部門全体の責任者などにインタビュー調査を行い、インタビューデータを録音の上、

テキストデータ化した。学校での指導状況についてレッスンの参加観察や、実際の興行の参加観察も行い、それぞれ観察記録を作成した。

本稿では、複数回の調査が可能となり、指導者や教育関連部門全体の責任者へのインタビュー、レッスンの参加観察、興行の参加観察が実施できたミラノのスカラ座の調査内容を主に取りあげる。

4-2. ミラノ・スカラ座

ミラノ・スカラ座劇場に併設されるバレエ学校は、1813年に開校されたプライベートスクールである。設立当初は、王立アカデミーと呼ばれ、見習い期間と専門科の二つのコースに分かれ、通産約8年間の教育期間であった。当時、指導部には偉大なマエストロや有名なバレリーナ達（カルロ・ブラジス、エンリコ・チェケッティ、チーア・フォルナローリ等）がおり、最近でも、アンナ・マリーア・プリーナなど著名人を指導者に迎え入れている。

指導方法は、イタリア、フランス、ロシア及びアメリカのクラシック・バレエ様式の比較を行い、特定の国の方法に偏らない教育方法を行っている。

養成の過程では、複数の座学の科目（バレエの歴史など）も必須であり、実技だけでなく、バレエに関する知識の理解もさせる内容となっている。数年前からコンテポラリー・モダンダンスの実技にも力が入れられ、生徒は技術的にクラシック・アカデミックとコン

テンポラリー・モダンダンスの2つの専門分野のレベルの資格免許状を取得することが可能となっている。これは、ミラノ・スカラ座も含めた国際的バレエ団の、クラシックだけではなくより広範なレパートリーの興行の実態にかなった、指導育成側の人材育成に対する戦略的対応であるといえる。

今回の調査では、このミラノ・スカラ座のアカデミアのダンス部門のディレクター（責任者）のフレデリック・オリヴィエリ氏（パリ・オペラ座出身）に、2度のインタビュー調査を行った。オリヴィエリ氏によると、この学校を指導するようになってから、氏が教育を受けたパリ・オペラ座の教育方法も取り入れ、世界の有名なバレエ団のオーディションに合格できるレベルのクラシック及びコンテンポラリー・モダンダンスの技術を習得することを想定して、8年間の学校教育を行っているということであった。

10歳程度の年齢で入学した生徒たちは、通常の学校に通学しながら、ミラノ・スカラ座バレエ学校で専門技能の育成を受けている。生徒たちは毎年進級のための試験を受け、試験に選抜されなかったものは、学校に留まることを許されない。進級できない生徒の人数は学年によって異なるが、毎年2名～数名が選抜試験をくぐりぬけることができない。特に最高学年の選抜はプロになる最終段階であるために、表1の数字からもわかるように厳しく審査されている。そして、この進級試験には、学校の指導者だけでなく、必ず外部の専門家が複数同席し、客観的な評価をする。

つまり、学内の指導者が情実に左右されないように配慮され、厳正な方法で選抜が実施されている。なお、入学に際しては、バレエに適した容姿を有することが基本条件で、年齢的に技能レベルは未熟であるため、技能面だけで審査されるのではなく、舞台上人を惹きつけることができる芸術的なセンスが高く評価されるという。

この学校の生徒たちはコースの一年目から、スカラ座の公演プログラムに関連した興行に出演する機会に恵まれている。例えば海外公演（インドや中国など）にも、前述のオリヴィエリ氏や興行の舞台の演出責任者などによって選抜されて、同行できる機会がある。その結果、将来有望だと期待される10代の若者が、長時間の移動や母国との気候の違い、さらに観客の反応の差異などに直面し、能力をいつものように舞台上で発揮することが厳しい条件でも、プロの団員と一緒に一定レベルの能力発揮が求められる経験を重ねることができる。つまり、実際にプロとして舞台上に立つためには、どのようなこと会得する必要があるのかを、興行を通じて体験することができる。た

表1. 2009～2010年度 バレエ学校の全生徒数

	男子	女子	合計
第一コース	6	12	18
第二コース	13	15	28
第三コース	10	17	27
第四コース	13	17	30
第五コース	6	13	19
第六コース	15	10	25
第七コース	18	11	29
第八コース	6	8	14
合 計	87	103	190

例えば、自分なりにコンディションを整えることの大切さや、地域によって異なる観客の反応に対応して舞台上で表現する能力などを、早期から身に付けることが、学校と興行との連携を通じて促されている。また、育成側は、若手人材が舞台上で能力を発揮できているかどうか、シビアにチェックし、その後の育成や選抜にその情報を活用している。

また、表2のように、入学年齢に満たない幼い子供向けの予備コースもあり、若い才能を早めに見つけ、育成し、選抜してさらに育てる仕組みを有している。ただ、オリヴィエリ氏は、このコースに在籍することがバレエ学校入学の要件ではないと話していた。その理由として、氏は、早期にバレエを始めることは、身体的な技能を伸ばす基礎力（例えば股関節の可動範囲を広くするなど）を育成するためには効果があるが、それだけではプロとしては十分ではないと言う。バレエはエンターテインメントであるので、技能のレベルが高いというだけでは、観客の満足度に繋がるとは限っていないことを理由としてあげていた。

したがって、生徒の選抜に際しては、学校の指導を通じて今後獲得することが容易な技術的な面だけでなく、芸術的なアート面での

要素を持っているかを重視しているとのことであった。技術力よりも、芸術的な才能に富む若者を選抜して入学させ、専門家の指導で、数年間かけて芸術性の高い母国以外でも通用する人材を育成しようとしている。

つまり、スカラ座のバレエ学校はスカラ座バレエ団の“養成所”であるだけでなく、世界的にその卓越したレベルを保証する教育を行い、プロとしての高いレベルの人材を育成することが目的とされている。具体的に、ここ数年の卒業生たちは、イタリア国内の有名劇場（トスカーナ、フィレンツェ、ローマ、パレルモなど）だけではなく、海外のバレエ団（ベルリン・オペラ劇場、ドレスデン劇場、ミュンヘンのバイエルン・オペラ劇場など）に就職する実績をあげており、教育内容の充実を推し量ることができる。

また、スカラ座にはバレエ学校だけではなく、舞台芸術に関して専門家を養成する4つの教育部門がある。それらは総称して、スカラ座アカデミアと呼ばれている。教育部門全体を統括する責任者ヴィンチ女史によると、具体的には、音楽、ダンス、演劇、舞台マネジメントコースがあり、このような複数のコースを要するアカデミアはヨーロッパでも数少ないという。スカラ座の教育部門は、舞台芸術に関して国際的な専門家を輩出するための教育コースで、オペラ歌手、オーケストラのプロの演奏家、バレエダンサー、舞台美術家、メーキャップ係、美容師、劇場の衣装係、舞台のカメラマン、マネージャー、音響技師など、公演に直接携わるプロとしての能

表2. 予備コースの生徒数

第一基礎コース	33
第二基礎コース	41
第三基礎コース	43
第四基礎コース	46
第五基礎コース	40
合 計	203

力を駆使し活躍できるような、最高級レベルの職業訓練を実施する機関として運営されている。なお、コースによって在籍する期間は異なっており、入学年齢が最も低いのが、身体的な専門技能の育成に時間がかかるバレエ学校である。

このアカデミアに在学する生徒たちは、スカラ座で働く様々な分野の有能な専門家と一緒に現場に立つ機会があり、各々の能力を学校教育だけでなく、現場経験を通じて円熟させていくことができる。また、毎年スカラ座の公演に組み込まれている全コースの生徒たちが協力して実現する“アカデミア企画”と呼ばれるイベントもあり、劇場に併設された学校の特色をいかして、生徒たちが実際のオペラを作り上げることができるように教育プログラムが設計されている。

4-3. 事例の発見事実の提示と分析

ミラノ・スカラ座の調査結果から発見事実を提示し、それを研究課題に基づき分析していく。

まず、課題1のイタリアのバレエ産業は、どのような人材育成の仕組みを有するのかわかるが、ミラノ・スカラ座では劇場に併設された学校という宝塚音楽学校や京都花街に設置された芸舞妓の学校と同じ仕組みが見受けられ、継続的な人材育成が興行の現場と呼应して実現されている。学校で実施される人材育成が現場で求められる能力獲得を目指したプログラムとなっていることは、日本のエンターテインメント産業の事例と同様である。さ

らに、イタリアの事例には、よりグローバルな市場で活躍できることを視野に入れた人材育成がされているという特色がある。参加観察したレッスンの指導者たちは、イタリア人に限定されておらず、ロシアなどの東欧の先生も見受けられ、言語に多くを頼らないエンターテインメント分野であるために、学校では世界のトップレベルの指導者によって学校専門技能が磨かれている。

さらに、外部の専門家が進級試験の選抜に関わることも、世界各国で通用する人材育成に大きな役割を果たしているといえる。学校で雇用されている専門家や劇場に関係する指導者だけでは、指導する生徒を客観的に評価できない可能性があることを明確に意識した人材育成がされていることが、ミラノ・スカラ座の学校の事例からわかる。

このように個人のキャリア形成に役立つディベロップメンタル・ネットワークに、親密な指導者だけでなく積極的に外部の専門家を組み込む人材育成の仕組みは、京都花街の学校制度で日本舞踊の師匠や邦楽の専門家が指導する（西尾、2011：47-48）ことと同様である。エンターテインメントのプロフェッショナルとしての技能形成に、外部の専門家の指導や評価が重要視されていることが、共通点としてあげられる。これは、伝統的芸術として専門性を有すると認められ、プロフェッショナル集団が確立されている日本の花街では全国の数地域で見受けられる（西尾、2011：57）。つまり、伝統的なエンターテインメント産業で、共通の人材育成の仕組み

であると言えよう。一方、宝塚歌劇では選抜に外部の専門家は重要視されていない。これは、女性が男性を演じるという特殊な技能の習熟が求められる宝塚歌劇の場合には、他に類似の業界がなく、その技能に惹かれる観客が人材育成に関わる度合いが高いほうが、興行の成果につながるからだと考えられる。

課題2のイタリアのバレエ産業の事業システムの特色については、併設されている学校の若手人材を活用しながら興行を実施している点は、日本のエンターテインメント産業と同様である。興行で現場経験を踏み、観客の視線を浴び、どのような状況でも技能発揮をして、その能力を周囲から認められていく劇場型選抜がなされている。

しかし、学校を卒業した生徒のみが舞台に立てる宝塚歌劇や、芸舞妓が所属する花街を変えることができない京都花街とは異なり、ミラノ・スカラ座のバレエ団では併設する学校以外の出身の生徒も採用しており、個々人の技能のレベルやバレエ団の実情に応じて人材を採用し、バレエ団を編成している。劇場併設の学校の生徒が必ず採用されるというわけでもなく、また生徒側も、より自分の能力を磨けると判断する他の劇場のバレエ団の採用試験を受けることができる。つまり、学校と劇団との間には密接な連携があり人材育成と興行の関係性が高い事業システムが成り立っているが、一方で生徒と劇団とには固定的なつながりは見られない。こうした個人の実情に応じて能力発揮の場が設定されるという考え方は、実際の興行でも見受けられた。

たとえば、主役が日替わりで演じられるなど、トップスターがゆるぎないという仕組みではなく、より能力の高い人を役柄に応じて配役しようという試みが興行を通じて実施されていた。

この人材育成と興行に関する特色は、宝塚歌劇や京都花街とは異なる。これは、世界中にバレエの劇団があり、専門家集団が形成され、専門家たちの移動も比較的容易であるという産業の特色が、人材育成と事業システムを規定する要因になっていると考えられる。

課題3の国というという枠組みを超えて、エンターテインメント産業に固有の人材育成と事業システムがあるのかということについては、エンターテインメント産業の中で、本稿で取りあげた踊りのように身体的技能を基礎とする分野では、10代からの長期的な人材育成が必要とされるため、学校制度で才能のある人材を囲い込み、その人材を学校で指導すると同時に現場経験も踏ませていくという、off-JT と OJT と綿密な連携のものとの人材育成と事業システムが、国の壁をこえて共通に見受けられた。この特色は、京都花街、宝塚歌劇、ミラノ・スカラ座という、国やエンターテインメントとして提供される演目の違いを越え、同様の制度として長期間成立していることも指摘できる。

一方で、エンターテインメントの人材育成と事業システムには、そのエンターテインメント固有の専門技能、歴史、興行される地域や所属先の移動の可能性の有無などによって、人材育成のプロセスに外部人材や観客を組み込

むかどうか、併設する学校からの採用を重要視するかどうか、といった差異が生み出されると考えられる。

5. まとめと今後の課題

日本のエンターテインメント産業の事例（京都花街・宝塚歌劇）と、ミラノ・スカラ座の事例の国際比較から、エンターテインメント産業の人材育成と事業システムについて、以下の4つの共通する点があることが明らかになった。

- ①興行の主体が深く運営に関わる学校のもとで人材育成がされており、学校の生徒が興行の現場と関わりを持った劇場型選抜の仕組みがある。
- ②10代という若い時期から学校で教育を受けつつ興行経験を踏むことで、言語化することが難しい芸術的なセンスを磨く機会が増える。
- ③舞台での能力発揮の機会が重ねられると、能力の自覚を被育成者に促し、プロフェッショナル人材の育成につながる。
- ④学校における人材育成において、若年者の技能形成を促す学校外の専門家が関わる仕組みがある。ただし、宝塚歌劇では他の2事例よりは外部の専門家は選抜に重要視されていない。

これら4つの共通点から、若手の有望な人材に質の高い現場経験をキャリア形成の早い段階から踏ませ、さらに選抜に観客や外部の専門家を利用している、技能発揮の機会が多

いが厳しい評価を受ける人材育成の仕組みを、国の壁をこえて発見することができる。

一方、日本とイタリアのエンターテインメント産業の人材育成と事業システムには、以下の3点の違いが見受けられる。

- ①イタリアでは、グローバルに活躍する人材育成がされているが、日本のエンターテインメント産業は、グローバル人材の輩出に適した仕組みを有していない。
- ②イタリアでは、育成側の人材に国内外の専門家が関わる、指導者側の多様性が見受けられる。
- ③イタリアでは選抜競争が厳しいため、組織としてのまとまりを志向する人材は、育成されない傾向にある。

上記の3点から、日本とは異なり、イタリアでは、グローバルな市場を視野に入れた人材育成と事業システムが見受けられることが、明らかになった。

また、日本のような若手育成のための私設応援ファンの集まりといったものは、インタビュー調査からは聞き取られず、また、参加観察調査でも見受けられず、育成途上の人材を育てる楽しみを観客が有しそのために積極的に関わるということは、今回の調査では発見できなかった。

本稿では、イタリアで実施した調査結果の中から、ミラノ・スカラ座の事例をとりあげ、日本のエンターテインメント産業の事例と比較し考察をまとめた。限られた事例の国際比較であるが、日本とイタリアのエンターテイメ

ント産業の比較から、①人材育成に外部の専門家が関わりその業界に固有の専門技能について早期から育成と選抜が実施されること、②人材育成のプロセスと興行が密接に結びつく劇場型選抜の仕組みを有すること、の2点が日本とイタリアのエンターテインメント産業に長期的な継続性をもたらしていることを指摘することができる。

さらに、これらの知見から、エンターテインメント産業においては、演目の完成度そのものに価値をおくという消費の形態と、人材育成のプロセスを興行で観客に提示しそれに価値を見出すという消費の形態が、並存している可能性が示唆される。これらはどちらか一方だけが一つの演目に存在しているというわけではなく、日本とイタリアの興行における参加観察の結果から、同じ興行の演目の中でも、場面や登場人物を演じる演者、観客が興行に関して有する情報量や嗜好性によって、その差意があると類推される。また、興行の仕組みそのものを事業システムとしてとらえ、そこで自らの能力を客観的に見極めたうえで、キャリア形成の可能性を追求するために、興行を通じて他の演者や演出家、さらには観客と技能形成に関する情報のやりとりをするかどうかは個人によって差異があることも、イタリアの元バレエダンサーから聞き取ることができている^{iv)}。

今後の課題として、他のイタリアの有名な劇場のバレエ学校の事例調査の分析をもとに、イタリアのバレエ産業における人材育成と事業システムについて比較検討をすすめる、より

理論的な枠組みを精緻化したいと考えている。また、今回の国際比較から明らかになった、エンターテインメント産業において必要とされる自己客観視に基づく能力育成について、そのプロセスも明らかにしたいと考える。さらに、日本のエンターテインメント産業が競争力をもってグローバル展開するために、能力育成の途上にある若手人材を興行に積極的に組み込み、そのプロセスそのものを観客が楽しむという「劇場型選抜」の仕組みがどこまで国際的に通用するのか、AKB48の海外展開事例「JKT48」なども取りあげて、考察を進めたいと考える。

本研究は、科研費、基盤研究(C)課題番号21530370の経費助成を受けた研究成果の一部である。

〈注〉

- i) 藤本隆宏は、自動車産業の現場に詳細に調査を実施し、日本の自動車産業が国際競争力を有する秘密として、企業が生産・開発現場で総合的な実力を競いあう「能力構築競争」という観点から説明している。
- ii) 劇団四季を運営する四季株式会社の第45期（2010年1月1日～同年12月31日）の売上高は20208百万円、年間公演回数は3703回である。
- iii) ここで用いるビジネスシステムは、事業システムと同義である。事業システム概念を提唱した加護野は、複数の著書や論文でビジネスシステムと事業システムを同義で使っている。西尾（2008）が集録されている『一橋ビジネスレビュー』は、ビジネスシステムの特集号であるため、編集方針にしたがって、ビジネスシステ

ムが用いられている。

iv) 宝塚歌劇団の元劇団員、約50年以上現役を続ける京都花街の芸妓からも、自分の技能を練習や舞台を通じて見極めることの重要性は、聞き取れている。こうした客観的に自らを評価できる、「頭の良さ」が、エンターテインメントの舞台に立ち続けるためには必要であることは、ミラノ・スカラ座の指導者たちも話していた。

〈参考文献〉

- 石倉洋子, 2004, 「劇団四季 演劇ビジネスのイノベーション」『一橋ビジネスレビュー』52(2): 108-130.
- 伊藤宗彦, 2010, 「サービスによる新たな価値創造」伊藤宗彦・高室裕史編『1からのサービス経営』碩学舎
- 加護野忠男, 1999『競争優位のシステム 事業戦略の静かな革命』PHP 研究所
- ・井上達彦, 2004, 『事業システム戦略』有斐閣
- , 2007, 「取引制度: 地域産業の制度的叡智」『国民経済雑誌』196(1): 109-118.
- 西尾久美子, 2007『京都花街の経営学』東洋経済新報社
- , 2008, 「伝統産業のビジネスシステム」『一橋ビジネスレビュー』56(1): 18-33.
- , 2009, 「地域におけるエンターテインメント産業の研究: 宝塚歌劇の人材育成」『地域イノベーション』1: 25-33.
- , 2010, 「エンターテインメント産業のキャリア形成と興行—宝塚歌劇の事例—」『現代社会研究』13: 49-62.
- , 2011, 「おもてなし産業における若手人材育成に関する地域比較研究—京都・東京・金沢の芸舞妓の育成事例—」『現代社会研究科論集』5: 43-61.
- 和田充夫, 1999『関係性マーケティングと演劇消費—熱烈ファンの創造と維持の構図』ダイヤモ

ンド社

〈参考資料〉

- 宝塚歌劇団, 1994『夢を描いて華やかに—宝塚歌劇80年史』
- 宝塚歌劇団, 2004『宝塚90年史 すみれの歳月を重ねて』阪急コミュニケーションズ

Business Systems in the Entertainment Industry — Cases of Kyoto Geisha districts, The Takarazuka, and Teatro alla Scala —

NISHIO Kumiko

〈Summary〉

This study is intended as a social scientific investigation for as to why in the traditional entertainment industry, Kyoto Geisha districts, The Takarazuka opera and Teatro alla Scala, have maintained their high quality performances and survived to this day, with a focus on the structure of personnel training and business system.

With a view towards examining more heuristic facts on the basis of data, I found two peculiarity common points to those cases.

1. The students of those entertainment academies have opportunities to act with performers on the active list.
2. This opportunity works like a star selection system.

Key words : entertainment industry, business system, career system, star selection system